



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

## **A REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS**

**ALINE PEREIRA DA CRUZ**  
**RA Nº 2035004/7**

**PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO**

**Brasília/DF, outubro de 2007.**

**ALINE PEREIRA DA CRUZ**

## **A REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Mariângela Abrão

Brasília/DF, outubro de 2007.

**ALINE PEREIRA DA CRUZ**

**A REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Mariângela Abrão

**Banca Examinadora:**

---

**Profa. Mariângela Abrão**  
**Orientadora**

---

**Prof. Alexandre Zioli**  
**Examinador**

---

**Prof. Leonardo Soares**  
**Examinador**

Brasília/DF, outubro de 2007.

Dedico este trabalho à minha família e ao meu marido Seluy, pelo apoio, incentivo, amor e carinho demonstrados.

Agradeço,

A Jeová, meu Deus, por conceder os pedidos do meu coração.

À minha mãe Raimunda e ao meu pai Manoel, o amor incondicional.

Aos meus irmãos que tanto me ajudaram.

Ao meu marido Seluy, o amor, o carinho e o incentivo.

À Victória, uma das razões da minha constante alegria.

À professora orientadora Mariângela Abrão, a colaboração, o zelo e a orientação, fundamentais para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Manter a organização altamente competitiva tem sido um grande desafio para todos os gestores. As mudanças que ocorrem no mercado competitivo estão fora do ambiente interno da organização, não podem ser alteradas. Devido a tais mudanças, a estrutura inicial pode ter seu funcionamento afetado, tendo as empresas de se adaptarem ao mercado. Muitas se mostram resistentes a mudanças, levando a organização a deteriorar-se, quando chegam a este ponto, restam-lhes poucas saídas. Quando a organização afetada deseja retornar ao seu estado competitivo inicial, pode fazer uso de uma ferramenta de auxílio à organização que é a Reestruturação de empresas, tema abordado neste trabalho, que consiste em readequar a organização para que se possam atingir os objetivos organizacionais. O objetivo geral deste trabalho foi descrever os planos de reestruturação utilizados para salvar empresas com problemas ou aquelas que se encontram em estado pré-falimentar, também se discorreu acerca dos fatores que influenciam as organizações a fecharem suas portas, descreveu-se que ações podem ser tomadas pela empresa, além de identificar os métodos utilizados na implantação do processo de reestruturação. O embasamento teórico foi composto a partir de uma pesquisa bibliográfica que trata do tema em questão, além de abordar alguns tópicos importantes dentro do processo de reestruturação. O trabalho apresenta a metodologia bibliográfica que foi a mais adequada. Neste estudo utilizou-se de dois casos ilustrativos com a finalidade de comparar a teoria com a prática e permitir a exemplificação da aplicabilidade do tema escolhido. Não se tratando, portanto, de estudo de caso. As considerações finais mostram que a reestruturação é uma ferramenta útil para reverter quadros de insolvência e tornar as organizações competitivas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 Organização.....	9
2.2 Estrutura organizacional.....	10
2.3 Planejamento estratégico.....	12
2.4 Gestão estratégica .....	13
2.5 Estratégia .....	14
2.6 Fatores que afetam a saúde financeira das organizações .....	15
2.7 Reestruturação.....	17
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO .....</b>	<b>29</b>
4.1 Caso Sharp do Brasil .....	29
4.2 Caso Brasil Telecom .....	31
4.3 Relação teoria-prática .....	32
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos e com o aumento do número de empresas, vez por outra, observa-se que algumas destas organizações passam por alguns problemas. Umas por não se adaptarem às rápidas e crescentes mudanças que vêm ocorrendo no mercado, outras por optarem em manter um modelo de gestão tradicional, ou seja, se mostram resistentes às novas formas de administrar uma organização ou ainda por não decidirem agir enquanto seus principais concorrentes buscam o que é inovador. Por agirem desta forma e por não reverem seus modos de gerir a organização, acabam por fecharem suas portas.

Este trabalho tem por tema a reestruturação de empresas, e focou organizações que estão passando por problemas organizacionais. Teve por objetivo geral: descrever os planos de reestruturação utilizados para salvar empresas com problemas ou aquelas que se encontram em estado pré-falimentar, e como objetivos específicos: conhecer os fatores que influenciam as organizações a fecharem suas portas; descrever que ações podem ser tomadas pela empresa e identificar os métodos utilizados na implantação do processo de reestruturação.

As justificativas inerentes a este trabalho são de aspecto aplicado à administração, pois subsidiam à tomada de decisão na aplicação de uma reestruturação a fim de que a empresa se mantenha no mercado. No aspecto social, em que a aplicação da reestruturação busca evitar a falência e os ônus de um processo falimentar, e de aspecto acadêmico, que é de gerar mais conhecimento sobre o assunto.

O problema que norteou este trabalho foi o seguinte: planos de reestruturação podem revitalizar organizações economicamente inviáveis?

Este trabalho será quanto à sua natureza aplicada, pois busca conhecer mais sobre o assunto proposto, e como aplicá-lo nas organizações que se encaixem no perfil descrito. Quanto em busca de se atingir os objetivos propostos, utilizou-se do método dedutivo de caráter exploratório e, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, fez-se uso da técnica da documentação indireta para sua elaboração e



quanto aos procedimentos técnicos se caracteriza como pesquisa bibliográfica, pois será desenvolvida tendo por base, materiais anteriormente publicados.

As partes que compõem o trabalho são: a introdução, o embasamento teórico contendo os estudos realizados com referencia aos autores. No próximo capítulo trata da metodologia utilizada. Posteriormente, a apresentação e a discussão teórica que têm por finalidade a análise dos dados coletados. Finalmente, as considerações finais da monografia dando um parecer da autora sobre as obras e o assunto pesquisado.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Com a constante mudança do cenário mundial, as organizações estão dentro de um ambiente de grandes turbulências e incertezas, sendo necessário estar sempre em adaptação, o que as levam a examinarem a estrutura organizacional e a reverem seu planejamento e sua gestão estratégica. Quando ocorre o inesperado, como uma organização entrar em estado pré-falimentar, se faz necessário criar condições para a recuperação da empresa em dificuldades financeiras. Uma ferramenta que tem sido utilizada por algumas empresas é a reestruturação. Com a ajuda de alguns autores serão abordados alguns tópicos importantes dentro do processo de reestruturação.

### 2.1 Organização

A sociedade em que vivemos é constituída por organizações que devem ser bem estruturadas para que possam alcançar o objetivo a que se destinam. Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 4):

As organizações são importantes porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos [...] coordenando os esforços de diferentes indivíduos, as organizações nos permitem alcançar metas que, de outra forma, seriam muito mais difíceis ou até mesmo impossíveis de serem atingidas.

Em uma organização, embora possua indivíduos com modos de pensar diferentes, todos agem em prol de um único desejo, que sua organização se mantenha em plena competitividade dentro de um determinado mercado, produzindo bens ou serviços.

De acordo com INPE (1972, p.37):

A organização é o processo de estabelecer um sistema constituído por grupos de trabalho e relações de autoridade e de responsabilidade, de modo que cada pessoa saiba exatamente qual é a sua tarefa, qual é o relacionamento dessa tarefa com as outras e onde procurar autoridade para decisões.

Robbins (2005, p.2) define organização “como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum”.

Para que o objetivo comum do grupo seja atingido, é necessário que todos dentro da organização conheçam bem o papel que terão de desempenhar, entendam e trabalhem em virtude dos objetivos da organização e reconheçam as etapas para se atingir a esse objetivo, sendo necessário que os indivíduos envolvidos, primariamente entendam a estrutura organizacional, ou seja, como a organização está dividida.

## **2.2 Estrutura organizacional**

Segundo Stoner e Freeman (1992, p.230) “a estrutura organizacional é a forma em que as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Uma estrutura organizacional pode ser encontrada em todos os setores da organização, pois quando se trata de organizar pessoa, a estrutura organizacional estipula o papel, que cada indivíduo da organização, irá desenvolver. De acordo com os autores citados, se faz necessário o uso de uma estrutura organizacional, de modo que toda a organização possa cumprir com eficácia suas responsabilidades, e através do organograma pode-se representar graficamente determinados aspectos da estrutura organizacional e indicar os arranjos e as inter-relações de suas unidades constitutivas (áreas, departamentos, setores e etc) o limite das atribuições de cada uma delas.

Para se aplicar um planejamento e executar um projeto de acordo com INPE (1972, p.37):

É necessário que haja a estrutura da organização, que utiliza uma combinação de grupos de planejamento e controle e de especialidades. Os grupos de planejamento e controle executam as tarefas de planejamento e controle técnico e administrativo, enquanto que os grupos de especialidade executam as tarefas específicas.

O INPE (1972, p.40) complementa ainda que uma estrutura organizacional deva conter quatro elementos principais:

- *apoio aos grupos de especialidade*: facilidades tecnológicas dadas pela empresa aos vários grupos compostos de especialistas dos projetos;
- *gerência*: cada gerente de projeto é um agente unificador do mesmo com respeito a tempo, fundos, pessoal, material, tecnologia e interfaces;
- *administração de rotina*: executar as atividades de relacionamento entre tarefas;
- *pesquisa e desenvolvimento* (planejamento a longo prazo): relacionamento com o progresso nas áreas de especialidades e com o desenvolvimento de planos futuros da empresa.

A estrutura organizacional é responsável por interligar os setores a fim de que haja comunicação e bom andamento nos processos, mas para que estes mesmos processos corram fluentemente e de acordo com o objetivo comum da organização, é necessário que se tenha apoio e interação de todos os setores à estrutura organizacional implementada dentro da organização. Todos os setores têm de ter um objetivo, de modo que os objetivos de cada setor devem ser interligados visando atingir o objetivo comum da empresa.

De acordo com Robbins (2005, p.350) “Estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas”.

De modo que a estrutura organizacional pode influenciar atitudes e comportamentos dos indivíduos que compõem a organização. Ainda de acordo com Robbins (2005, p.362):

A estrutura de uma organização é um meio para ajudar a administração a conquistar seus objetivos. Como os objetivos derivam da estratégia geral da organização, é absolutamente lógico que a estratégia e a estrutura devem estar intimamente relacionadas.

Geralmente as organizações estão divididas em 5 partes: nível estratégico, nível intermediário, nível operacional, *staff* de suporte e tecnoestrutura.

A figura 1 mostra detalhadamente esta divisão.

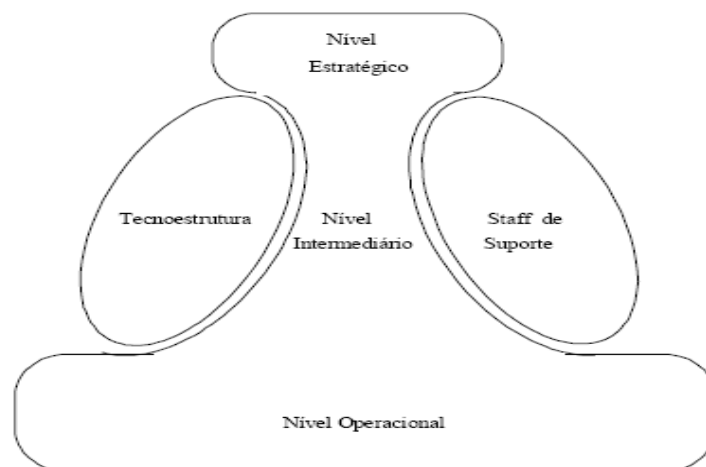


Figura. 1: As cinco partes básicas da organização.  
 Fonte: Mintzberg (*apud* SEIFFERT, 1998, p. 40).

Para que a estrutura organizacional caminhe de acordo com o objetivo comum da organização é necessária a implantação de um bom planejamento estratégico, que deve ser entendido e adotado por todos que compõem a organização.

### 2.3 Planejamento estratégico

Segundo o SEBRAE (2007), “o Planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global a curto, médio e longo prazo”.

Para Chiavenato e Sapiro (2004, p.414) o planejamento estratégico pode ser definido como:

O método de planejamento que leva em conta a complexidade da realidade social, com suas variações e situações imprevisíveis. Suas etapas correspondem: I - identificação, seleção e priorização dos problemas; II - descrição do problema; III - explicação do problema; IV - definição da situação objetivo; V - identificação das operações necessárias ao enfrentamento do problema; VI - análise de viabilidade; VII - implementação.

Observa-se que o planejamento estratégico é o que dá “um rumo” a organização, e se bem adotado pelo nível estratégico da organização, direcionando-o também aos

outros níveis organizacionais, contribui para seu crescimento e fortalecimento no mercado. É importante lembrar que o planejamento estratégico é algo contínuo, devido às mudanças ocorridas no decorrer do processo, de modo que quando se atinge o objetivo do planejamento estratégico inicial é importante ter outro já traçado para a organização caminhar de acordo com o cenário mundial do mercado competitivo.

O Planejamento estratégico segundo Oliveira (1991, p.267):

[...] pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Este planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação dos objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução estratégica.

O planejamento estratégico é constituído por vários elementos e um destes é a gestão estratégica, que será abordado a seguir.

## **2.4 Gestão estratégica**

Segundo Bateman e Snell (1998, p.64):

A gestão estratégica envolve administradores de todas as partes da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e de estratégias. Ela integra o planejamento estratégico e a administração em um processo único.

Embora Bateman e Snell conceituem que a gestão estratégica está ligada aos administradores em toda a extensão da organização, Hitt, Ireland, Hoskinsson mostram que a gestão estratégica envolve todos os compromissos, decisões e ações da empresa.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.149):

Gestão estratégica é representada pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores à média.

A gestão estratégica em si envolve os altos gestores da organização, ou seja, aqueles que enxergam a organização tanto de dentro quanto de fora e estão totalmente familiarizados com as ações cotidianas da empresa, são responsáveis em implantar o planejamento estratégico na organização a fim de se atingir os objetivos da empresa.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993, p.43) “a gestão estratégica consiste em posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”.

Em face de eventuais surpresas conforme Ansoff e McDonnell consideram, é necessário que sejam adotadas, algumas estratégias com o objetivo diminuir os efeitos de acontecimentos indesejáveis que ocorrem dentro da organização.

## **2.5 Estratégia**

Wright, Kroll e Parnnell (2000, p.54) conceituam estratégia como:

[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar a estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia; (2) implementação da estratégia; e (3) controle estratégico.

Bateman e Snell defendem de modo mais claro que, além de a estratégia ser um plano da alta administração, envolve também a análise e a ação com base nesta análise, do ambiente organizacional. A estratégia se baseia nas oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, e é o que orienta as tomadas de decisões e ações da organização a fim de obter vantagem competitiva.

Bateman e Snell (1998, p. 126):

Uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e certos pontos fracos. As ações, ou estratégias, que a organização implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em

áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros atores-chaves do ambiente externo.

Nota-se que as organizações procuram adotar diversos tipos de estratégias para que estejam em vantagem competitiva que é o que impulsiona qualquer estratégia. Torna-se necessário, porém a empresa fazer a escolha de que tipo de vantagem competitiva deseja obter, indo desde estratégias de marketing até a estratégia do menor preço, tais estratégias devem ser baseadas nas necessidades do público direcionado, para que haja o devido retorno do que se espera ao adotá-las.

Mas, não raro, observa-se o desaparecimento de organizações que foram verdadeiros ícones de sucesso por décadas. Tem-se em mente que vários são os fatores que fazem a diferença entre o sucesso de uma empresa e o seu fracasso, dentre os quais destacam-se: a estratégia adotada para o negócio e produto imposta pelo seu fundador, o planejamento estratégico que é implantado dentro da organização, a forma que a organização é gerenciada, a sua política de recursos humanos, as obrigações junto a sócios, credores e a clientes. Serão apresentados a seguir alguns fatores que podem influenciar na saúde financeira das empresas.

## **2.6 Fatores que afetam a saúde financeira das organizações**

Os fatores que demonstram que a saúde financeira está afetada podem ser de natureza qualitativa ou de natureza quantitativa. Estes fatores, às vezes, originam-se de falhas na concepção original do projeto de investimentos, fatos ocorridos na fase de maturidade das empresas, por mudanças no modelo de gestão ou até mesmo por crises no mercado, ainda segundo Schmitt (1996, p.12) os sintomas de natureza quantitativa seriam: “diminuições na rentabilidade, diminuições nas vendas, aumentos no custo de fabricação, deteriorações no valor patrimonial”, entre outros.

Já os fenômenos do tipo qualitativo de acordo com Schmitt (1996, p.13) seriam: “desorientações em relação à estratégia da empresa, ausência de objetivos claros, problemas nos sistemas de informação e no controle da gestão, problemas na liderança, falta de antecipação a mudanças no contexto externo”, etc.



A Figura 2 demonstra o ciclo de vida organizacional. É possível observar quando começa a ocorrer à fase de deterioração organizacional, e que ações podem ser tomadas neste caso.

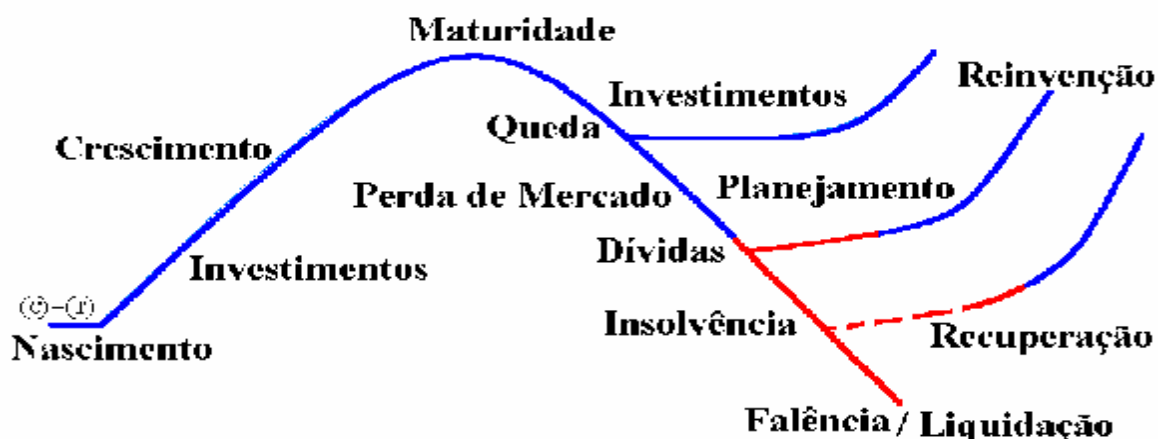


Figura. 2: Fases da organização

Fonte: Costa (2007).

Quando todas as medidas tomadas não são suficientes para revitalizar a organização, lhe restam algumas ações:

*Concordata*: Segundo Almeida (2000, p. 385): “objetiva a regularização da situação econômica do devedor comerciante evitando ou suspendendo a falência”.

*Falência*: De acordo com Santos (2000, p.184) descreve-se falência como sendo:

[...] um ponto final do declínio de uma empresa em crise. Juridicamente, considera-se falida uma empresa quando atendidos pressupostos da falência determinados na lei própria. [...] resulta de sentença judicial requerida por credor de obrigação líquida não paga no vencimento.

É importante notar que o processo de falência não é algo que ocorre de uma hora para outra, mais sim um processo contínuo, de decisões erradas, e por planejamentos mal traçados. Muitas vezes ocorrido em organizações que quando se deparam com mudanças no mercado mundial, procuram manter a sua forma de gerir a

organização intocada, pois acham que a maneira que costumam administrá-la é realmente o melhor para a empresa.

*Fusão/ incorporação:* Para Barros (2001, p.72) fusão e incorporação se define como “união de duas ou mais companhias que formam uma única empresa geralmente sob controle administrativo da maior organização ou da mais próspera”.

*Venda:* Almeida (2000, p. 340) descreve a venda:

Como a operação que objetiva transformar em dinheiro o patrimônio, para o resgate das suas dívidas. Pode decidir vender toda a empresa ou potencialmente alienar a participação societária e, por meio de um leilão organizado, pode convidar varias partes a participarem do processo de venda.

Entre estas ações que a organizações podem tomar, encontra-se a *Reestruturação*, que se bem planejada, poderá preservar empresas em crise e resguardar interesses sociais e, em particular, dos próprios credores, e este é o tema que norteou este trabalho.

## **2.7 Reestruturação**

A reestruturação consiste em uma ferramenta de auxílio à organização. São ações tomadas na tentativa de agregar algo mais a organização ou recuperá-la, colocando-a novamente no mercado competitivo, podendo ser através de novos conhecimentos, tecnologia, pessoal qualificado, ou financeiramente, quando a empresa se encontra em dívida com seus credores e sua receita está em declínio. Além do processo de reestruturação existem ainda outros tipos de processos de mudança organizacional, como: reorganização, reconversão, reabilitação, *downsizing*, *resizing*, *management of change*, *workouts*, *turnaround management* e reengenharia (SCHMITT, 1996).

Embora todos sejam processos de mudanças organizacional, no processo de reestruturação o tempo é sempre um fator crítico, devido à empresa se encontrar em

processo de deterioração; na reestruturação as mudanças têm de se abranger toda a organização, tanto nos planos estratégicos, estrutural e operacional e é necessário que haja uma revolução na empresa para reverter à situação em que se encontra e implantar mudanças profundas e radicais (SCHMITT, 1996).

A reestruturação para Schmitt (1996, p.5):

Significa literalmente recriar e reinventar a empresa, [...]. Implica, portanto, na introdução de mudanças, profundas e radicais, para corrigir situações que afetem o desempenho de uma empresa, sua competitividade e sua capacidade de gerar rentabilidade, ou freqüentemente a transformação de empresas deficitárias em empresas rentáveis.

De acordo com Nehme (1998, p.63):

A reestruturação interna é definida como as modificações ocorridas internamente nas empresas em busca de: atualização das técnicas de gestão de produção e de gestão administrativa; melhorias de métodos e processos; modificações na tecnologia organizacional, na tecnologia de informação e nos sistemas fabris.

Segundo o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (2007) descreve a reestruturação como uma ferramenta que:

Tem por objetivo desenvolver inovações nos processos internos e no processo decisório, incorporação de tecnologias, dimensionamento de quadro de pessoal, mudanças na estrutura organizacional, mudança cultural, entre outros, desenvolvendo vantagens competitivas a organização.

A reestruturação é a modificação ou reforma de um empreendimento existente. A partir da análise de vários fatores que impedem uma organização de ter eficiência e realizar seus objetivos se faz necessário investigar as causas, identificar as falhas, aplicar novos meios e métodos e verificar a aplicação dessas providências (MIRANDA, 1978).

Para Imai (*apud* PROSCURCIN, 2001, p. 44) “a reestruturação da empresa se deu a partir da introdução de uma série de mudanças no processo de produção”.

A reestruturação produtiva e empresarial, através das inovações tecnológicas, proporcionou às organizações uma revolução nos processos de produção e gerenciamento (PROSCURCIN, 2001).

Observa-se que estes autores possuem em comum o pensamento de que a reestruturação é uma ferramenta estratégica, de auxílio às organizações que se encontram com problemas gerenciais, não se tratando, porém de ferramenta exclusiva para empresas que estão em estado pré-falimentar.

Entre os diversos aspectos de uma reestruturação, existe a reestruturação de aspecto financeiro, que de acordo com Santos (2000, p. 184):

A reestruturação financeira parte do processo de recuperação [...] em alternativa à falência, [...] visando preservar empresas em crise e resguardar interesses sociais e, em particular, dos próprios credores. A reestruturação seria utilizável em processos de recuperação.

Quando há problemas com a estrutura inicial da organização se torna necessária a tomada de algumas ações ou modificações nesta estrutura. Muitas vezes torna-se necessário a mudança no organograma da estrutura organizacional, mas estas ações precisam ser pensadas e planejadas pelos altos gestores das organizações, pois conforme observado os mesmo tem por principais tarefas a formulação e implementação de objetivos estratégicos e de estratégias. É importante a análise em todo o âmbito organizacional, identificando assim de qual área estão surgindo os problemas dentro da empresa.

Muitas iniciativas tomadas pela alta direção das empresas, por impulsos ou modismos, causam efeitos colaterais e acabam levando as organizações a não responderem adequadamente. De acordo com Senge (*apud* NEHME, 1998, p. 11):

Muitas organizações em busca destas reações rápidas surgem às reestruturações nas áreas de processo e de comando, e outros projetos de redução de custos que, ao serem implementados sem planejamento adequado têm como efeito aumentar o medo, a desconfiança e a competitividade interna, bem como reduzir a cooperação e a colaboração, prejudicando o desempenho e a produtividade de toda a organização.

Embora a reestruturação possa ser uma ferramenta de ajuda à organização para se manter no mercado competitivo, se não for bem planejada pode haver um efeito contrário ao desejado.

De modo que, para a implementação de uma reestruturação organizacional eficaz, existe um método específico que deve ser considerado, que consiste em um

processo que envolve cinco fases: diagnóstico, planejamento, implantação, avaliação e ações de melhoria.

Na fase do diagnóstico, levanta-se o histórico sucinto de evolução da organização e seus respectivos efeitos ao longo das mudanças na estrutura organizacional. Identificam-se, por meio dos principais executivos, quais são as deficiências e problemas da atual estrutura. No planejamento propõe-se uma nova estrutura para a organização. A implantação é realizada conforme o contexto de cada organização, algumas etapas tornam-se obrigatórias, são elas a padronização, a neutralização dos pontos de restrição, o estabelecimento de indicadores de processo, a comunicação e o treinamento. As avaliações devem ser realizadas principalmente nos primeiros meses, com o objetivo de monitorar a implantação e definir ações corretivas para garantir a efetiva implantação da estrutura proposta. E as ações de melhorias são definidas e implantadas para garantir a efetiva implantação da nova estrutura, nesta fase efetuam-se os ajustes necessários que não puderam ser previstos na fase de planejamento. (SEIFFERT, 1998).

Para Schmitt (1996, p.20) o modelo geral de um processo de reestruturação está dividido em quatro fases fundamentais:

- i. Diagnóstico da situação: consiste na determinação das causas que influíram na deterioração do desempenho, nos estudos da viabilidade futura da empresa e na identificação de ações para o plano de emergência, a fim de atingir a estabilização da empresa.
- ii. Planejamento de emergência para estabilização: fase em que é efetuada a reestruturação dos negócios, identificando todas as ações necessárias para conseguir a sobrevivência da empresa.
- iii. Implantação das mudanças: corresponde a implantação das mudanças relacionadas no plano de emergência para a estabilização. Essa fase é sinônimo de ação e mudança.
- iv. Planejamento do crescimento e do desenvolvimento: está centrada na busca de um posicionamento que permita a consolidação e a reestruturação necessárias para atingir o crescimento e desenvolvimento da empresa.

A metodologia para formular uma proposta, no caso de reestruturação financeira, é um caso particular de planejamento estratégico, que envolve redimensionamento do passivo existente, onde são aplicáveis critérios econômicos pertinentes às decisões de investimentos. Visto dessa forma, um plano de reestruturação financeira, como

qualquer planejamento, envolve identificar a situação atual, estabelecer os objetivos pretendidos e definir os meios para alcançá-los. As empresas continuamente deparam-se com problemas de intensidade variável e estão procurando ou utilizando formas de superá-los (SANTOS, 2000).

Observa-se que os três autores concordam que é necessária a estipulação de um método para se aplicar o processo de reestruturação, embora o tempo seja um fator crítico, principalmente em organizações que desejam aplicar o plano de reestruturação quando a empresa está em fase pré-falimentar. A aplicação destes métodos requer tempo, pois conforme se observa é preciso a realização de um diagnóstico e este deve ser realizado de forma minuciosa e detalhada, abrangendo todas as áreas da empresa.

#### 2.7.1 Fatores que condicionam o sucesso na implantação das mudanças

Ao se implantar as mudanças necessárias em uma organização, existem forças que contribuem para o sucesso ou o fracasso organizacional. De acordo Schmitt (1996, p.221) estes seis fatores básicos consistem em: “o diagnóstico da situação, o plano de emergência para a estabilização, o líder do processo, a equipe gerencial para a crise, o estilo de liderança e o estilo gerencial”.

Observa-se, portanto, que o diagnóstico da situação consiste em determinar as causas que influíram na diminuição do desempenho e o plano de emergência para a estabilização é a fase que se aplica o plano de reestruturação. O líder do processo de acordo com Schmitt (1996, p. 226):

Deve ser um estrategista perceptivo, deve ter uma visão geral dos negócios e experiência previa em organização geral, deve ser também analítico e inovador, tomar suas decisões baseadas em informações não muito precisa e em sua experiência prévia. Tem de utilizar toda a autoridade necessária para reabilitar a organização e motiva-la a trabalhar com ele.

A equipe gerencial para a crise tem por seus membros pessoas externas à organização, geralmente são jovens agressivos, altamente competentes até mesmo especialistas e são motivados pela oportunidade de sucesso, e junto com o líder são os responsáveis pelos diagnósticos, planejamento e implantação das mudanças

necessárias para reverter a situação em que a organização se encontra (SCHMITT, 1996).

O estilo de direção e o estilo gerencial são ações a serem tomadas pelo líder e pela sua equipe. Tais ações se resumem em: comunicar as ações que estão sendo tomadas; determinar os altos padrões de desempenho; agir com rapidez; utilizar o poder da autoridade de forma plena; ser questionador; definir um quadro simples de organização; executar ações para a mudança cultural; propagar a liderança; desenvolver a motivação. A empresa deverá definir e introduzir pouco a pouco ferramentas gerenciais para cumprir com um estilo gerencial mais profissionalizado (SCHMITT, 1996).

Quando um plano de reestruturação é bem elaborado e bem aplicado na organização, produz mudanças benéficas nas áreas de estratégia empresarial e competitiva, na estrutura organizacional, na cultura organizacional, no marketing e vendas, na estrutura econômica, financeira e patrimonial, na estrutura de produção, na administração de recursos humanos, nos sistemas de informação e controle.

Segue um quadro em que se relacionam os principais elementos de mudanças na estratégia empresarial e competitiva e o que muda após o processo de reestruturação.

Elementos	Processo de <i>turnaround</i> : Reestruturação dos negócios	
	Antes	Depois
Oportunidades	Atitude reativa	Atitude pró-ativa.
Ameaças	Visualização não sistematizada	Observação sistematizada.
Estilo de direção	Complacente	Qualidade total, melhoria contínua.
Estratégia	Não-direcionada e orientada para o passado.	Muito direcionada e orientada para o futuro.
Vantagens competitivas	Inexistentes, obsoletas, não percebidas pelos ou superdimensionadas.	Claras, percebidas pelos clientes.
Metodologia de formulação do planejamento estratégico	Inexistente, pouco participativa, sem vigência na empresa.	Existente, participativa. Sistematizada.
Missão	Inexistente, desatualizada, inadequada, não-comunicada.	Adequada e amplamente comunicada.
Força Motriz	Inadequada ao futuro contexto competitivo.	Adequada à futura realidade competitiva.
Gestão por objetivos	Inexistente, demasiados objetivos e excessivamente ambiciosos, sem controle por resultados, não-quantificados, insatisfatoriamente priorizados.	Formando parte do processo gerencial, quantificados, priorizados, realistas, associados à missão, aos resultados e aos prêmios e castigos.
Metas e fatores críticos de sucesso	Inexistentes, não-vinculados aos objetivos.	Vinculados aos objetivos controlados com resultados e com prêmios e castigos.
Estratégia competitiva	Pouco clara, dispersa.	Clara e focada.
Conhecimento da concorrência	Pouco preciso, insuficiente e não-sistemático.	Preciso e sistemático.
Pontos fortes	Superdimensionados.	Adequados à realidade.
Pontos Fracos	Alguns, muitos ocultos debaixo da superfície.	Todos estão visíveis e com ações corretivas.

Quadro 1: Estratégia Empresarial e Competitiva.

Fonte: Schmitt (1996, p. 262).

Após a aplicação do plano de reestruturação na organização é possível notar importantes mudanças no âmbito estratégico da organização, estas mudanças auxiliam a elaboração de um planejamento estratégico mais claro e eficaz, contribuindo para que empresa venha a atingir seu objetivo.



No quadro que se segue, observam-se os principais elementos da estrutura econômica, financeira e patrimonial que mudam com o processo de reestruturação.

Elementos	Processo de <i>turnaround</i> : Reestruturação dos negócios	
	Antes	Depois
Informação econômica financeira	Tardia, pouco confiável, manipulada, sem utilização para gerar mudanças.	Oportuna, confiável, transparente, que gera ações corretivas.
Fluxos de caixa	Pouco confiáveis, defasagens entre as exigências de fundos e a realidade.	Precisos, confiáveis e adequados à realidade.
Sistema de custos	Inexistente, pouco precisos.	Adequados, oportunos, precisos.
Sistema orçamentário	Inexistente; existente só para cumprir exigências formais, não utilizado para o controle de gestão, pouco participativo.	Participativo na sua formulação, utilização sistemática como técnica de planejamento e controle de gestão.
Simulação de projeções de variáveis econômicas e financeiras	Inexistentes, pouco desenvolvidas, excessivamente otimistas.	Desenvolvidas, adequadas à realidade dos negócios e ao futuro.
Posição financeira em relação a credores	Superdimensionamento, relações tensas com credores.	Adequados níveis de endividamento, cordialidade com credores, cumprimento e confiabilidade.
Índices econômicos, financeiros e patrimoniais.	Inadequado, não-otimizados, ineficientes.	Adequados, dentro dos parâmetros normais.
Sistema de controle interno	Fraco, vulnerável.	Forte, com revisões periódicas.

Quadro 2: Estrutura Econômica, Financeira e Patrimonial.

Fonte: Schmitt (1996, p.268).

## 2.7.2 Apoio Legal a Reestruturação

Até o início dos anos 2000, não era possível implantar um plano de reestruturação dentro das organizações brasileiras que estavam em fase pré-falimentar, pois não havia lei que sustentasse esta ação. A partir do ano de 2005, com a sanção da lei federal nº. 11.101, possibilitou às empresas adotarem este tipo de recurso. Organizações que estão a caminho do processo de falência buscam planos de reestruturação para a revitalização organizacional.

A lei federal nº. 11.101 (Brasil, 2005, p.1), que passou a vigorar a partir de 9 de fevereiro de 2005, no artigo 1º esclarece que “esta lei disciplina a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária,

doravante referidos simplesmente como devedor”. De modo que a organização, que se encontra em dificuldades, poderá realizar um projeto de recuperação, ou seja, um plano de reestruturação organizacional a fim de sanar suas dívidas com os credores, manter o nível de empregos e preservar o patrimônio da organização.

Assim, a reestruturação é uma estratégia utilizada com o objetivo de revitalizar a organização em vias de falência, podendo assim quitar suas dívidas com os credores ou até mesmo retirar a organização de uma situação indesejada. O processo de reestruturação baseia-se em um processo difícil e demorado, devendo ser bem planejado pela alta gestão da organização e bem recebido por todos os indivíduos que a compõem.

### 2.7.3 Gestão de mudanças

A reestruturação, por ser uma ferramenta de mudança organizacional, é necessário que ao implantá-la, o líder esteja atento a como serão recebida tais mudanças por toda a organização, e um dos papéis do estilo de liderança é executar ações para a mudança cultural. Além disso, o gestor do processo de reestruturação tem de estar atento à gestão de mudanças, sendo necessário que seja uma mudança planejada para que não haja resistência à mudança por parte dos colaboradores.

Existem alguns erros freqüentes ocorridos quando se inicia um processo de mudança, entre eles a inabilidade para criar um senso de urgência para a necessidade da mudança, a ausência de uma visão para a mudança e a ineficácia de sua comunicação, o fracasso na fixação de metas de curto prazo factíveis, a falta de ancoragem na mudança da cultura da organização, entre outros fatores importantes a serem considerados ao se implantar um processo de mudança organizacional. (ROBBINS, 2005).

Kotter estabeleceu oito passos seqüenciais para que se possam superar esses problemas. Estes passos estão listados no quadro que se segue.

**Plano de oito passos para a implementação de mudança, de Kotter.**

1. Estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária.
2. Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança.
3. Criar uma nova visão para direcionar a mudança e de estratégia para que ela seja conquistada.
4. Comunicar a visão em toda a organização.
5. Dar autonomia aos outros para a busca da visão, removendo barreiras e encorajando as pessoas a assumir riscos e soluções criativas para os problemas.
6. Criar, planejar e recompensar metas de curto prazo para que encaminhem a organização para a nova visão.
7. Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas.
8. Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso.

Quadro 3: Oito passos para implementação de mudanças.

Fonte: Kotter (*apud* ROBBINS, 2005, p. 429).

De modo que para se implantar um plano de reestruturação na organização é necessário que seja feito, previamente, um planejamento para a mudança, para que a reestruturação seja aceita por todos os colaboradores reduzindo a resistência e aumentando assim a produção da empresa e sua competitividade.

### 3 METODOLOGIA

A fase da metodologia consiste em que tipo de pesquisa o autor desenvolverá, ou os métodos que serão utilizados pelo autor para concluir seu estudo e, de acordo com Michel, (2005, p.51) metodologia consiste em “um caminho que procura a *verdade* num processo de pesquisa, ou aquisição de conhecimento; um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceitos pela ciência”.

De modo que este estudo é quanto à natureza aplicada que segundo Michael (2005, p.36):

Tem como objetivo a aplicação, a utilização dos conhecimentos e resultados adquiridos na pesquisa básica; volta-se mais para o aspecto utilitário da pesquisa. A pesquisa aplicada procura transformar o conhecimento puro em elementos, situações destinadas a melhorar a qualidade de vida da humanidade.

Esse trabalho, quanto aos seus objetivos é exploratório e descritivo, pois para Rampazzo (2002, p. 54):

O estudo exploratório, designado por alguns autores como pesquisa quase científica, ou não-científica, é, normalmente o passo inicial no processo de pesquisa. Trata-se de uma observação não estruturada, ou assistemática: consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas.

Gil (2002, p. 42) conceitua a pesquisa descritiva como tendo por “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A pesquisa descritiva consiste em descrever como acontecem os fatos.

Quanto aos procedimentos técnicos se caracteriza como pesquisa bibliográfica, pois será desenvolvida tendo como base materiais já publicados, sendo a pesquisa feita principalmente em livros e artigos científicos, podendo se utilizar de outras ferramentas, tais como a internet. Segundo Cruz e Ribeiro (2004, p.19):

Uma pesquisa bibliográfica pode visar um levantamento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado no momento,

pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizados, além de fornecer subsídios para a redação da introdução e revisão da literatura do projeto ou trabalho.

Foi utilizado para este trabalho como método de abordagem o dedutivo que, segundo Michael (2005, p.58): “Parte-se de uma verdade estabelecida (geral) para provar a validade de um fato particular. Caminha-se da causa para o efeito”. Rampazzo (2002, p.38) parte do seguinte conceito:

A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal; e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral, ou particular, contida implicitamente no primeiro.

Fez-se neste estudo o uso da técnica da documentação indireta para sua elaboração, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 176), “a documentação indireta é a fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. Com base na documentação indireta, pode-se fazer a pesquisa bibliográfica”.

Apresentam-se também neste estudo dois casos ilustrativos com a finalidade de comparar a teoria com a prática e permitir a exemplificação da aplicabilidade do tema escolhido. Não se tratando, portanto, de estudo de caso.

Os casos escolhidos são das empresas SHARP e Brasil Telecom, que recentemente passaram pelo processo de *Reestruturação* e, conseguiram recuperar a saúde econômica e a competitividade no mercado.

Os casos foram retirados de sítios da internet, pois foram publicados por outros autores que anteriormente, também se interessaram pelo tema.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO**

Para melhor entendimento do que vem a ser um processo de reestruturação, serão apresentados neste capítulo dois casos de planos de reestruturação. Primeiramente será abordado o caso da Sharp do Brasil, elaborado por Josef Barat, em que o plano de reestruturação não pode ser aplicado devido ao fato de que no período em que ocorreu, a lei que dava direito a tal ação ainda não vigorava no Brasil.

O segundo caso diz respeito à empresa Brasil Telecom, que embora não estivesse em estado pré-falimentar, apresentava-se com custos crescentes e receita em declínio, elaborado por Carolina Meyer da Revista EXAME, na edição de agosto de 2007.

### **4.1 Caso Sharp do Brasil**

A SHARP do Brasil S/A foi uma empresa reconhecida no setor de linha de produtos eletro/eletrônico. Criada em 1972, cooperava com a SHARP S/A, empresa exclusiva na distribuição dos produtos da SHARP Corporation.

Primeiramente, o produto inicial da SHARP consistia na produção de calculadoras, passando depois a produzir televisores, sistema de áudio e vídeo e fornos microondas. Nos anos 90, estava entre as líderes de mercado no setor de eletro/eletrônicos. Suas vendas representavam uma boa parte dos percentuais em relação ao mercado nacional. Entre 1992 e 1996, sua demanda cresceu notadamente e devido a este crescimento foram realizadas projeções extremamente otimistas a fim de ampliar sua capacidade produtiva. Houve também necessidade de novos investimentos com objetivo de aumentar a qualidade e tecnologia de produtos nacionais para que pudessem concorrer com os produtos importados das outras marcas.

O plano Real proporcionava um ambiente de estabilidade, fazendo com que a SHARP do Brasil S/A fizesse, em 1997, um investimento de 20 milhões de dólares em títulos vendidos no mercado internacional.

Em 1999, ocorreu a desvalorização do real. Todas as empresas que atuavam no mercado de eletro/eletrônico passaram por dificuldades, houve queda nos preços de venda dos produtos e baixa lucratividade neste setor, de modo que todas as projeções realizadas pela SHARP não foram correspondidas.

Em março de 2000 a SHARP do Brasil S/A entrou com pedido de concordata, a empresa continuava a se deteriorar, principalmente porque a organização tinha dificuldades de obter créditos.

#### 4.1.1 A proposta de reestruturação

A SHARP do Brasil S/A elaborou assim um *plano de reestruturação* que consistia em separar sua atividade produtiva dos riscos, devido à situação em que se encontrava, facilitando o surgimento de novas parcerias, internas e externas, atraindo para si capital.

O que fundamentava o *plano de reestruturação* era a mudança na estrutura do grupo SHARP, que tinha por objetivo a retomada e aumento da produção e capitalização por meio do aporte de recursos gerados, tanto por alianças estratégicas, quanto pela transferência de imóveis para liquidação das dívidas trabalhistas e previdenciárias, visto que não vinha pagando a seus funcionários. A estratégia de criação das novas estruturas, chamadas de Sharpinhas, consistia em criar seis empresas que ajudariam financeiramente no campo de ação abrangente de especializações e focos produtivos específicos, de modo que poderiam contar com os benefícios: da influência e reconhecimento da marca SHARP, da transferência da tecnologia de ponta, para seus produtos por parte da SHARP Corporation do Japão, de concentração de esforços em um único produto, da flexibilidade em explorar suas vantagens competitivas específicas, e do estabelecimento de aliança estratégicas com parceiros nacionais e do exterior.

O plano de reestruturação permitiria também reestruturar o processo produtivo, por robotizar, simplificar e reduzir as linhas de montagem, por adotarem o sistema de gerenciamento de estoques, “*just-in-time*”, e a utilização de sistemas logísticos mais avançados para abastecimento e escoamento.

#### 4.1.2 A SHARP em 2007.

Desde 2002, com a falência da Sharp do Brasil, a marca SHARP estava fora do Brasil. No entanto, para a SHARP Corporation, o Brasil é considerado um dos mercados prioritários para seu crescimento em escalas mundiais, de modo que deseja retomar o mercado brasileiro.

Desta vez, a fabricante de eletroeletrônicos terá suas operações locais lideradas pela recém-nascida MBK Distribuidora de Produtos Eletrônicos, Ltda., empresa criada pela japonesa Mitsui & Co Ltda. e pela Mitsui Brasileira Importação e Exportação S.A., que trabalhará exclusivamente com a importação e distribuição da marca no País. A partir de outubro de 2007, a MBK passa a ser a importadora e distribuidora oficial da marca Sharp em território brasileiro e fornecerá os produtos para os demais revendedores locais.

Entre os produtos que serão ofertados, estão as TVs CRT e LCD, equipamentos de áudio e calculadoras. Já para o ambiente empresarial, serão importados aparelhos de fax, impressoras, copiadoras, multifuncionais e, futuramente, mais possibilidades serão estudadas.

#### 4.2 Caso Brasil Telecom

Quando Ricardo Knoepfelmacher assumiu o comando da Brasil Telecom, a encontrou com custos elevados e baixa receita. Em 2005, a empresa se encontrava com um prejuízo de 167 milhões de dólares. Lançou-se então um plano de reestruturação dentro da Brasil Telecom. Em um único dia, mais de 200 profissionais, consultores, advogados, *headhunters* e especialistas em segurança e tecnologia chegaram à empresa, revendo as rotinas dos principais setores da Brasil Telecom, tendo como objetivo principal, reduzir a estrutura de custos que já vinha crescendo desde 2003. Tais profissionais identificaram que o que estava retendo dinheiro e causando custos desnecessários à Brasil Telecom era o excesso de contratos com



fornecedores e prestadores de serviços. Vários deles foram renegociados, baixando o custo anual da empresa.

Na área de tecnologia da informação, de 100 contratos reduziu-se para apenas 13. Os centros de gerenciamentos de rede e de Call Center foram reduzidos à metade, houve unificação das redes de telefonia fixa e móvel, transformando-as em uma única estrutura. Tais medidas proporcionaram um lucro de 241 milhões de dólares em 2006. Quando foram implantadas tais medidas havia um grande temor que a organização entrasse em colapso, mas pode-se observar que não foi o que ocorreu.

#### 4.2.1 A Brasil Telecom em 2007

Dois anos após a implantação do plano de reestruturação, os números da Brasil Telecom, de acordo com a divulgação de resultado consolidado, mostram-se positivos principalmente em função do aumento da receita nos segmentos de comunicação de dados e telefonia móvel, além da redução de custos e despesas operacionais.

A Brasil Telecom fechou o segundo trimestre de 2007, com receita bruta de R\$ 4,0 bilhões, sua receita líquida cresceu 11,9% em relação ao segundo trimestre de 2006, seu lucro líquido foi de R\$145,5 milhões, 38,5% acima do segundo trimestre de 2006. Os custos e despesas operacionais no segundo trimestre totalizaram R\$1.770,7 milhões. Suas dívidas, segundo os demonstrativos, somam 34,4% a menos em relação ao segundo trimestre do ano anterior.

Quando a empresa opta por mudar, desenvolver-se e se adaptar às novas exigências internas da organização ela é bem sucedida, o que foi o caso da Brasil Telecom, que por implantar o plano de reestruturação, além de sair do estado de deterioração em que se encontrava, obteve aumento em sua receita e no seu lucro.

### 4.3 Relação teoria-prática

Observa-se, portanto, que no primeiro caso o plano de reestruturação que seria implantado, teria por base isolar a linha de produção, dos riscos de falência pelo qual a organização se encontrava por ter feito um investimento que ao final não projetou o

desejado devido à desvalorização do Real, viabilizando a atração de capital de terceiros. A mudança na estrutura do Grupo SHARP fundamentava o *Plano de Reestruturação* organizacional e financeiro, que se previa a retomada e o aumento da produção pelas denominadas “Sharpinhas” e capitalização por meio do aporte de recursos gerados. No caso em que se encontrava, com o plano de reestruturação, a organização buscava o que para Santos (2000, p.184) significa “preservar empresas em crise, resguardar interesses sociais e, em particular, dos próprios credores”.

As novas estruturas elaboradas pela SHARP, estariam livres dos riscos de falência, usariam a influência da marca SHARP, teriam a tecnologia japonesa a seu dispor, podendo assim gerar novas alianças, recriando e recuperando as condições de produção e concorrência, através de uma medida criativa.

Com a entrada do capital de terceiros poderia também reestruturar a organização tecnologicamente, robotizando e simplificando os processos na linha de montagem, diminuindo seus custos no que diz respeito à mão de obra e evoluindo o processo de produção.

As mudanças que foram citadas no caso da SHARP, tanto na área de tecnologia, na intenção de isolar estas novas estruturas (Sharpinhas) do risco de falência e a venda dos imóveis para pagamento de dívidas trabalhistas, se aplicadas poderiam ter recuperado economicamente a SHARP, viabilizando-lhe novos parceiros ou investidores para as Sharpinhas. Sendo necessário garantir que esses recursos, advindos de parceiros e investidores, fossem utilizados para pagamento das dívidas, resguardando assim as novas estruturas dos riscos ao voltarem ao processo de produção bem como preservando a marca e a imagem SHARP.

Neste caso, o plano de reestruturação seria algo inovador e desafiador, pois isolaria uma estrutura e criaria seis novas estruturas mesmo em face de riscos aparentes, ou seja, alteraria significativamente o organograma inicial da organização, o que vai de acordo com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (2007) que conceitua a reestruturação como “tendo por objetivo desenvolver inovações nos processos internos e no processo decisório”.

No caso da BrasilTelecom o plano de reestruturação foi possível ser adotado primeiramente porque a organização não se encontrava em estado pré-falimentar.

Segundo Schmitt (1996, p.19) “o processo de reestruturação começa em um momento diferente em cada caso. Às vezes, o processo é iniciado quando a situação é muito séria ou quando se começa os primeiros sintomas”. A BrasilTelecom se encontrava com problemas na receita da organização. Em sua antiga estrutura, identificaram-se fatores que estavam impedindo o alcance dos objetivos traçados, sendo necessária a urgente implantação de um plano de reestruturação organizacional, utilizando-se de: modificação ou reforma de um empreendimento, atualização das técnicas de gestão de produção e gestão administrativa; melhorias de métodos e processos e modificações na tecnologia organizacional (MIRANDA, 1978) e (NEHME, 1998). Reduzindo assim drasticamente a estrutura de custos da Brasil Telecom, pois esta se encontrava com elevadas despesas com fornecedores e prestadores de serviços e na área de tecnologia da informação. Houve também redução nos centros de gerenciamento de rede e no *call center*, e unificação das operações de telefonia fixa e móvel. O que fez com que se evoluísse os processos de produção e gerenciamento (PROCURCIN, 2001). O plano de reestruturação resultou em a empresa sair de um prejuízo de 167 milhões de dólares em 2005 para um lucro de 241 milhões de dólares no ano de 2006.

No caso da BrasilTelecom, observa-se que, primeiramente foi feito um diagnóstico da situação, foi formada uma equipe, de vários especialistas em diversas áreas, para analisar de onde estavam surgindo os problemas, utilizando-se de um dos seis fatores que condicionam o sucesso na implantação das mudanças, que no caso seria a equipe gerencial para a crise, que consiste em pessoas externas à organização, altamente competentes, motivados pela oportunidade de sucesso, e que são responsáveis pelo diagnóstico, pelo planejamento e pela implantação das mudanças necessárias (SCHMITT, 1996).

Foi feito um planejamento de emergência para estabilização, que identificou que um dos principais gastos excessivos de dinheiro era o excesso de contratos com fornecedores e prestadores de serviços. Para equilibrar o déficit econômico no qual se encontrava, tomou por ação a redução de custos que segundo Schmitt (1996, p.45) tal redução tem por objetivo “conseguir a otimização da administração e da utilização de todos os recursos da organização, isto é, o conceito integral de redução de custos

abrange tanto os custos fixos quanto os custos variáveis de fabricação, comercialização e financeiros”.

Observa-se, portanto que, para implantar a reestruturação nas organizações, foi necessária a análise dos fatores internos organizacionais, como conhecimentos, tecnologia, pessoal qualificado e o fator financeiro, sendo feito assim um planejamento estratégico, que direcionou o curso de ações a serem seguidas para sua consecução. Não deixando de se observar também os fatores externos, como fatores legais, econômicos, concorrências, investidores, fornecedores e a sociedade em geral.

É possível notar que Santos (2000), Seiffert (1998) e Schmitt (1996) concordam que para se realizar a reestruturação é necessário que sejam aplicados alguns métodos, que envolve identificar a situação atual (diagnóstico), estabelecer os objetivos pretendidos (planejamento) e definir os meios para alcançá-los (aplicação). Ainda para Seiffert (1998) é necessária uma avaliação periódica após a aplicação da reestruturação e ações de melhorias que consiste em definir o que mais deveria ser aplicado que não foi identificado na fase do planejamento.

Contudo, ao serem analisados ambos os casos mencionados, não é possível afirmar que se utilizou do método apresentado por Santos (2000), Seiffert (1998) e Schmitt (1996). As fases do processo que podem ser identificadas no caso da Brasil Telecom são o diagnóstico, o planejamento e a implantação, já no caso da SHARP somente o diagnóstico e o planejamento, devido não ter sido possível verificar a aplicação da estratégia de reestruturação no caso publicado.

Ainda no que diz respeito à gestão de mudanças, não é possível especificar o plano de mudanças utilizados pelas empresas aqui apresentadas. Na Sharp, observa-se que não foi possível aplicá-lo devido à descontinuidade da empresa, mas no caso da Brasil Telecom é bem possível ter sido aplicado, pois nota-se o crescimento da receita da organização e o aumento de prestação de serviços.

Por meio dos autores citados para descrever o que vem a ser reestruturação e os métodos que devem ser utilizados em sua implantação: Miranda (1978), Nehme (1998), o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (2007), Proscurcin (2001), Seiffert (1998), Santos (2000), Schmitt (1996) e os casos aqui citados, verifica-se que se bem idealizados, os planos de reestruturação podem ser uma ferramenta estratégica,

benéfica para os gestores que desejam revitalizar as organizações que se encontrem economicamente inviáveis. É importante notar que planos de reestruturação não são válidos somente para organizações que estão em fase pré-falimentar, mas também a organizações que estão enfrentando problemas em suas estruturas organizacionais. Deve-se mencionar que se não for bem planejado, o plano de reestruturação, pode causar medo, incerteza e pouca colaboração, prejudicando o desempenho e a produtividade da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações procuram operar de forma a obter máximo desempenho, projetam suas estruturas para que possam realizar suas atividades de modo contínuo e eficaz. Com a divisão do trabalho, comunicação entre os setores, o controle e um bom planejamento estratégico, a organização procura atingir seus objetivos. A estrutura organizacional inicial pode ter seu funcionamento afetado pelas mudanças geradas no ambiente externo e interno da organização. Assim, é importante ao administrador estar atento a essas influências e à forma de reagir mediante mudanças internas ou de estratégias apropriadas.

E uma das formas de reagir perante às mudanças que ocorrem é utilizando-se da reestruturação, tema central deste trabalho, que a partir das bibliografias citadas e estudadas, possibilitou concluir que o objetivo da reestruturação é readequar a organização a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Em resposta ao problema levantado: Planos de reestruturação podem sim revitalizar organizações economicamente inviáveis, desde que sejam bem fundamentados e que sigam os métodos de aplicação expostos pelos autores aqui apresentados, lembrando que a reestruturação é um processo difícil e demorado, mas se bem aplicado pode trazer grandes benefícios às organizações que o utilizar.

O trabalho expôs as principais razões pelas quais as organizações aplicam um plano de reestruturação, bem como os passos que devem ser respeitados para esta aplicação. Observou-se também que planos de reestruturação não contribuem apenas para empresas que estão em estado pré-falimentar, mas também é estendido às organizações que estão passando por problemas gerenciais ou desejam revitalizar a empresa, desde que sejam bem planejados. Assim, atingiu-se o objetivo geral deste trabalho.

Os objetivos específicos também puderam ser atingidos, visto que foram apresentados os fatores, que muitas vezes, levam as organizações a fecharem suas portas, foram descritas as ações que geralmente as empresas tomam ao se

encontrarem em dificuldades e identificaram-se os métodos utilizados na implantação da reestruturação na organização.

Este trabalho foi bibliográfico, utilizando-se de dois casos ilustrativos de organizações que adotaram o plano de reestruturação. Sendo todos os assuntos abordados aqui com referências em autores, que passaram pela experiência da reestruturação ou decidiram estudá-la.

Houve dificuldades de se encontrar referências bibliográficas que tratam de forma abrangente do tema, de modo que se propõe um estudo mais ampliado sobre a questão, para que se possa demonstrar por meio de dados estatísticos como planos de reestruturação têm beneficiado as organizações que os utilizaram, a fim de incentivar outras organizações a implantá-los.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador P. de. *Curso de falência e concordata*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANSOFF, H. Igor e MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BARAT, Josef. *A reestruturação de empresas e a nova lei de falências..* Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/barat\\_nova\\_lei\\_de\\_falencias.pdf](http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/barat_nova_lei_de_falencias.pdf). Acesso em: 08 de ago. de 2007.

BARROS, Betania T. *Fusões aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. *Lei Nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005*. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 09 de agosto de 2007.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, João Vicente de Aragão da. *A nova lei de falência*. Disponível em [http://www.stussi-neves.com/portugues/informativos/ver\\_informativos](http://www.stussi-neves.com/portugues/informativos/ver_informativos). Acesso em: 26 de ago. de 2007. 15:55.

CRUZ, Carla, RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

IDNG. *Reestruturação de empresas*. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.indg.com.br>. Acesso em 09 de ago. de 2007. 14:38.

INSTITUTO DE PESQUISAS ESPACIAIS – INPE. *Engenharia de sistemas*. Planejamento e controle de processos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1972.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2005.



MEYER, Carolina. *5 lições de empresas que deram a volta por cima*. Disponível em: [http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0899/mm\\_2007/m0135372.html](http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0899/mm_2007/m0135372.html). Acesso em: 12 de set. de 2007.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas, 2005.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowell dos Passos. *Organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 4 ed., 1978.

NEHME, Marcelo Carlotto. *Reestruturação organizacional: reflexos nas lideranças intermediárias*. 1998. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de mestrado em: Administração de Recursos Humanos, Escola de Administração, da Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1991. 267p.

PROSCURCIN, Pedro. *O trabalho na reestruturação produtiva – análise jurídica dos impactos no posto de trabalho*. São Paulo, editora LTr, 2001.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Vilmar Pereira dos. *Manual de diagnostico e reestruturação financeira de empresas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMITT, Guillermo R. *Turnaround: a reestruturação dos negócios*. São Paulo: Makron Books, 1996.

SEBRAE. *Para sua empresa*. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 21 de ago. de 2007. 22:40.

SEIFFERT, Peter Quadros. *Modelo de reestruturação organizacional por processos*. 1998. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em: Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1995.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. e PARNELL, John. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.